

# **CIVIL SZERVEZETEK HAJDÚ-BIHARBAN-EGY FELMÉRÉS ESSZENCIÁI**

*CIVIC ORGANIZATIONS IN HAJDÚ-BIHAR COUNTY-ESSENTIALS  
OF A SURVEY*

**SZABADOS GYÖRGY adjunktus**  
**TROY B. WIWCZAROSKI docens**  
**PIEROG ANITA PhD hallgató**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,  
Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

## **ABSTRACT**

We are witnessing transition currently in the approach and the operation of civic organizations. After two major moments, a change of regime and the introduction of the NCA, last year's events caused significant change in legislative rules, mainly the introduction of the new Act on civic organizations, which will have a significant effect on the activity of these formulations. These organizations do differ, most important characteristics stem from their structure, human and financial background, efficiency and effectiveness, all of which have a lot to do with their management. In 2009, we have participated in a research-financed by Magyary Zoltán Higher Education Foundation-aiming to analyze the managerial conditions of nonprofit organizations of Hajdú-Bihar county. Based on its results and current actualities, we want to highlight some most important skills of these kinds of organizations.

## **1. Bevezetés**

Civil szervezetekről beszélve egészen az utóbbi időkig nem volt teljesen egyértelmű a kép. Klasszikus civil szervezeteknek tekinthetjük a magánalapítványokat és az egyesületeket (társadalmi szervezetek); az érdekképviselőtek csoportjába tartoztak a köztisztviselők, a szakszervezetek, a szakmai munkáltatói érdekképviselőtek és az egyesülések; az egyéb nonprofit szervezetekhez sorolhattuk a közalapítványokat és közhasznú társaságokat (II). A 2011.évi CLXXV.törvény alapján civil szervezet a civil társaság, illetve a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület - a párt kivételével -, valamint az alapítvány. A szervezetek működését emellett a törvény mellett a szintén 2011.évi CLXXXI.törvény és a 2011.évi 350-es kormányrendelet szabályozza, valamint a polgári törvénykönyv, adójogszabályok,

stb. Rengeteg az újdonság a szabályozásokban, munkánkban nem is elsősorban ezekkel, hanem az új szabályozást megelőző tapasztalatokkal foglalkozunk. Kutatásaink során – profilunknak megfelelően - a civil szervezetek menedzselési feladataival összefüggő problémákat vizsgáljuk. Nem csupán mint egyetemi kutatók, 2003 óta gyakorló civil szervezeti munkatársként is foglalkozunk civil szervezetek munkájának szervezésével, ezen belül alaptervékenységi, működési és ezek fejlesztési teendőivel vannak tapasztalataink. A kapcsolatkörünkben lévő szervezetek meglátásunk szerint hasonló szervezeti, menedzselési problémákkal küzdenek. Többségében forráshiányosak, valamint a vezetési feladatok javarésze hiányosan ellátott. Többségük (szervezet)fejlesztése indokolt, javasolt lenne, melyhez a szervezetek belső problémáinak, működési környezetüknek és feltételrendszerüknek alaposabb vizsgálatára lenne szükség. A fent említettek vezetési, menedzselési problémákkal vannak összefüggésben, azok megoldása vezetési feladatnak tekinthető. A kutatás egyrészt a Magyar Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány 2009-es posztdoktori ösztöndíj pályázatához, valamint a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Szervezéstudományi Intézet funkcionális megközelítésű kutatási programjához kapcsolódik. A megközelítés lényege a funkcionalizmus, mely a vezető különböző vezetési feladatainak vizsgálatában jelentkezik, gyakorlatilag a szervezet, emberi erőforrás és folyamatmenedzsment vizsgálatok keretében valamennyi vezetési témát felöleli.

## **2. Anyag és módszer**

A vizsgálat saját kutatásunkban a civilek menedzselési feladatainak megismerésére, feltárására irányult, Hajdú-Bihar megyében működő szervezetekre vonatkozóan. A 2009-es statisztika szerint mintegy 1100 alapítvány és 1600 egyesület működött Hajdú-Biharban (I2). A felmérésünk sajnos nem tekinthető reprezentatívnak, alapvetően az elérhető civil szervezetek megkeresésére hagyatkoztunk. Véletlen mintavételre a kutatás keretében nem volt lehetőségünk. Egy jelenleg is futó kutatásunkhoz azonban tapasztalati alapot képezett, iránymutató jellegűnek tekinthető, és meglátásunk, hogy problémák keresésére, elemzésére - a minta határain belül – alkalmazható. Emellett a társadalomtudományi kutatás során igen elterjedt gyakorlati megoldást jelent, és egy jelenleg is futó valószínűségi mintavételhez kapcsolva további eredményekhez fog bennünket juttatni. A felméréshez főként vezetési (így például Berde-Lácza 2005) és civilekkel foglalkozó kutatások, szakkönyvek (Tóth 2001, Baranyi et al. 2003, Kuti-Sebestyén 2004, Bartal et al. 2005, Murányi-Szerepi 2005, Móra 2005, Kucsera 2006 ) anyagait valamint saját tapasztalatainkat használtuk fel. A felmérés kérdőíves adatfelvételezést és mélyinterjú megkérdezést jelentett. A szakmai kérdőívek 3 generációját szerkesztettük és többszöri tesztelés, próbafelvételezés után a 3. kérdőívvel vételeztük fel az adatokat. A szervezeti és interjúalany adatok felmérésén túl a kérdőív 30 szak-

mai, vezetési kérdést tartalmazott. A kérdések struktúráját tekintve a funkcionális vezetési területek közül a szervezeti forma, csoportos munkavégzés, szervezeti kultúra, szervezeti változások, emberi erőforrás gazdálkodás, valamint a folyamatmenedzselési területek közül a tervezés, döntés, szervezés és az ellenőrzés vizsgálatára terjedt ki.

A felmérés során szakmai kérdőívvel 82 szervezeti vezető véleményét mértük fel, a vizsgálatban részt vevő civil szervezetek száma 61, valamint 15 mélyinterjút készítettünk. A mélyinterjúk célja a szervezetek működését más oldalról szemlélő szakértők (közösségi házak, kamarák, hivatalok, stb. vezetői) véleményének megismerése, többlet információ szerzése, mely révén a civil szervezetek menedzselési viszonyai alaposabban feltárhatók, teljesebben megismerhetőek voltak. Szakmai szempontból a struktúrája követi a kérdőívet, hiszen ugyanazt szerettük volna több oldalról megvizsgálni. Az adatokat SPSS-ben rögzítettük és elemeztük.

### **3. A kutatás eredményei**

Elsőként a minta fontosabb alapadatait mutatjuk be. Nem valószínűségi mintavétel esetén nem mérvadó az alappopuláció jellemzése, mivel nem ad annak egészére vonatkozóan teljes képet. Néhány szóban mégis jellemezve a mintát arról elmondható, hogy a kérdőíves felmérés alanyai nagyjából egyharmad-kétharmad arányban alapítványok és társadalmi szervezetek (főként egyesület, néhányuk szövetség) vezetői. A szervezeti válaszadók többsége (95%) olyan szervezetnél aktív, ahol nincs, vagy 10 fő alatti a foglalkoztatottak száma. Az adatbázist részletesen áttekintve igazából alig volt található olyan szervezet, ahol bejelentett foglalkoztatott dolgozik, a szervezeteknél tehát a végzett munka alapvetően önkéntesség alapul. A megkérdezettek majd fele minősítette az általa képviselt szervezetet elsődlegesen kultúra, hagyományörzés fő tevékenységűnek, ezen túlmenően kiemelkedett még a sport (20%) és a szociális indíttatású (10%) szervezetek aránya, ezeken kívül a szervezetek megoszlása igen sokféle, változatos. A szervezetek gazdálkodás szerinti megítélése igen változatos volt. Éves működésüket vizsgálva elmondható, hogy a válaszadók által képviselt szervezetek negyede kevesebb, mint évi 200 ezer Ft bevétellel rendelkezik. 10%-uk 200 és 500 ezer forint közötti bevételre tesz szert évente, 11%-uk 500 ezer és 1 millió Ft közötti, 30%-uk 1 és 5 millió Ft közötti, 23%-uk pedig 5 millió Ft fölötti bevétellel gazdálkodik. A válaszadók szerint a szervezetek legalapvetőbb bevételszerzési formája a pályázati munka, 63-an nyilatkoztak arról, hogy a szervezetük pályázati források megszerzésére törekszik. A szervezetek mintegy fele tagdíjak megállapításával szerez bevételt. A saját tevékenység bevétele, az adományok szerepe valamint az SZJA 1%-ok megszerzésére törekvés aránya nagyjából azonos, a szervezetek valamivel kevesebb, mint fele szerez ilyen módon bevételt. A normatív támogatások aránya a válaszadók szerint a többi forráshoz képest alacsonyabb. A minta igazolja azt a megállapítást, hogy az utóbbi években az alaptevékenységekből származó bevétel

telek vezető helyét egyre inkább az állami, önkormányzati támogatások veszik át (KUCSERA, 2006). A normatív támogatások relatíve alacsony aránya az önkormányzatok forráscsökkenése mellett annak is betudható, hogy az önkormányzati forráskiosztást az eddig szokásos igénylés helyett pályáztatás vette át, a kettő között a minőségi különbségek is egyre szembetűnőbbek. Érdeemes hozzátenni, hogy a felmérés időszakában igen aktív volt az önkormányzatok pályázati forráskiosztás, volt olyan év, amikor a megyei önkormányzat két alkalommal is kiírt civileknek működési támogatást. 2011-ben erről már nem beszélhetünk, a rendszer átalakításának ebből a tekintetben vesztesei a civilek, még ha szervezetenként csupán néhány 10 ezer forint összegről is volt szó. A felsorolásból kimaradt források szerepe gyakorlatilag elenyésző.

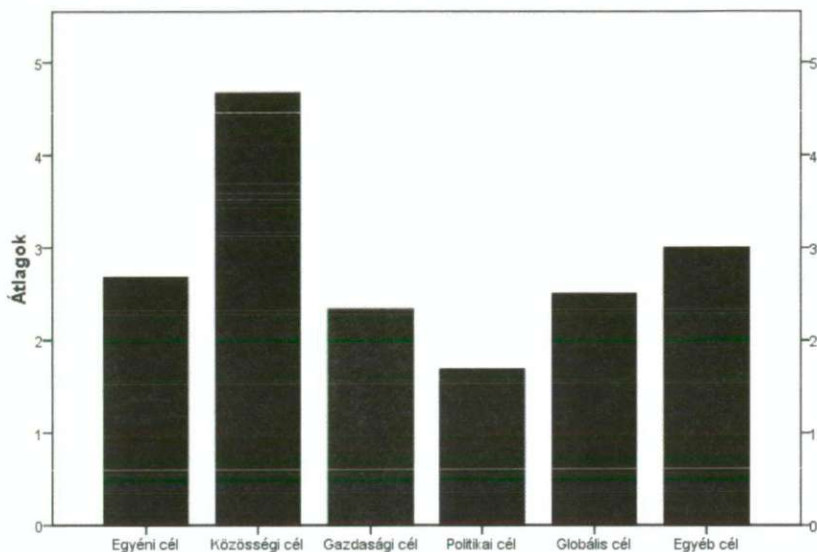
A legtöbb válaszadó főiskolai végzettséggel rendelkezik (37%), alig marad el ettől az egyetemi végzettségű civil szervezeti vezetők aránya (34%). Bár jelen kutatásban nem vizsgáltuk, de MÓRÉ (2011) adatai alapján elmondható, hogy a képzési deficit lefaragására jelentős számban jelennek meg a Debreceni Egyetem mesterképzéseiben a civil szervezetek alkalmazottai. A megkérdezettek 52%-a kevesebb, mint 10 éve foglalkozik civil szervezetekkel, 39%-uk 11 és 20 év közötti tapasztalattal rendelkezik civil szervezetek működtetésével kapcsolatosan, 9%-uk pedig ennél is régebb óta aktív civil. A megkérdezettek többsége viszonylag kevés időt szán a civil szervezet működtetésére. 55%-uk heti 10 óránál kevesebbet foglalkozik vele, 16%-uk 11 és 20 órát foglalkozik vele, majd 30%-uk pedig ennél is többet.

A szakmai vizsgálatok eredményeit tekintve a számtalan eredmény közül egy cikk esetében csupán néhány bemutatására és értelmezésére van lehetőség. Ilyen korlátok miatt csak 3 szakmai szempont kérdőíves felmérésének eredményeit mutatjuk be. Egyik ilyen a szervezeti forma kérdése, mellyel érdemesebb részletesen foglalkozni.

A civil szervezetek esetében a vezetési szakirodalmak szerinti osztályozás, strukturálás nehéz, ezért is lett volna körülményes a válaszadóktól azt kérni, hogy a vezetési szakirodalmak által meghatározott szervezeti formák egyikeként jellemezzék szervezetüket. A civil szervezetek javarésze a vizsgált minta alapján egyszerű felépítésű, kevés foglalkoztatottal, viszont több önkéntessel. Ennél fontosabb volt azt megállapítani, vajon a szervezeti forma, annak milyensége befolyásolja-e és ha igen hogyan a szervezet működését. Elsőként a szervezet létrehozásának körülményeire kérdeztünk rá (1. ábra).

### 1. ábra: A szervezetek létrehozásának céljai

Figure 1: The objectives of the establishment of organizations



Forrás: Saját vizsgálatok, 2009.

A válaszadói megítélések alapján elmondható, hogy a felmért civil szervezetek létrehozását elsősorban közösségi célok indokolták (4, 67). Közepesenél hangsúlyosabban (3, 0) ítélték meg az egyéb szempontok szerepét a civil szervezetek alapításában, azonban ennek tartalmát a válaszadók nem részletezték. Közepesnek ítélték meg a globális (2, 5), illetve egyéni szempontok (2, 68) szerepét a szervezet strukturálásában. Gazdasági célok a szervezetek létrehozását alig indokolták (2, 3), az általam felmért szervezetek létrehozásában politikai célok csekély mértékben (1, 68) játszottak szerepet. Gyakoriságokat tekintve az az érdekes, hogy két cél megítélésének gyakorisága polarizált. A válaszadók 80%-a szerint a közösségi célok alapján történő formálódás jelentős mértékű, ugyanakkor a politikai célok alapján történő formálódás több mint 60%-ban jelentéktelen. Ez gyakorlatilag egybevágh a hazai szervezeti indíttatásokkal, azaz civil szervezetek létrehozását alapvetően közösségi célok indokolják, a szervezetek közösségi célokat szolgálnak.

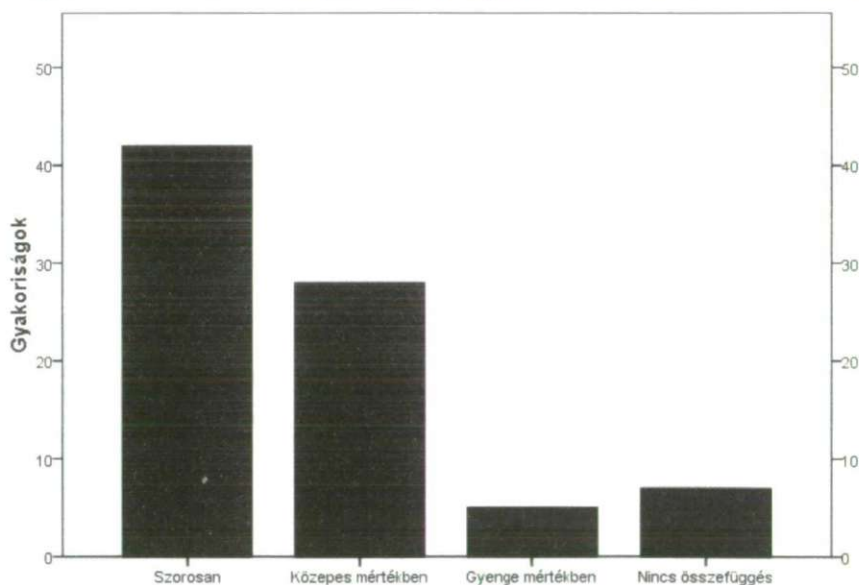
A civil szervezeti forma a társadalmi, közösségi érdekérvényesítést szolgálja, ennek megfelelően alakították ki annak törvényi szabályozását. A szervezeti forma ebben a közegben azonban hozzájárulhat a működés biztosításához, fenntartásához. Gyakorlati tapasztalataim azt igazolják, hogy bár egyik típus sem alapvetően vállalkozási céllal jött létre, azaz gazdasági-vállalkozási tevékenység végzése céljára elsődlegesen nem alapíthatóak, sem az egyesület, sem az alapítvány esetében nem kizárt a gazdasági tevékenység, azonban mégsem igazán jellemző. A szervezeti formára való törekvés mögött azonban állhatnak bizonyos gazdasági okok is. Például anyagi jellegű kérdés, hogy egy kft, vagy bt. működésének finanszíro-

zását, azaz a szervezet működését fenntartani nem lehet pályázatok formájában – csupán segítheti a gazdaságok tevékenységét a pályázati források elérése (VÁN-TUS-JUHÁSZ 2008) – azonban a civil szervezetek esetében, azok sajátosságai miatt erre lehetőség nyílik. Épp ezért voltunk arra kíváncsiak, vajon a szervezeti forma és a szervezeti siker mögött van-e összefüggés. Vizsgálataink eredményeit a 2. ábra mutatja be.

Eredményeink arra mutatnak rá, hogy a válaszadók többségének (51%) véleménye szerint szoros összefüggés van a szervezeti siker (azaz a célok jobb megvalósítása, melyhez anyagi források is szükségesek) és a szervezeti forma között. A még nem formálódott civil szervezetek is azért törekednek a legitimmé válásra, mert nagyobb esélyeik nyílnak így a sikeres működésre. Alig néhányan (7 fő) jelölték meg azt, hogy nincs a szervezeti forma és a célok sikeres elérése között összefüggés.

**2. ábra: A szervezeti forma és a siker összefüggései**

**Figure 2: The relationship between organizational form and success**



*Forrás: Saját vizsgálatok, 2009.*

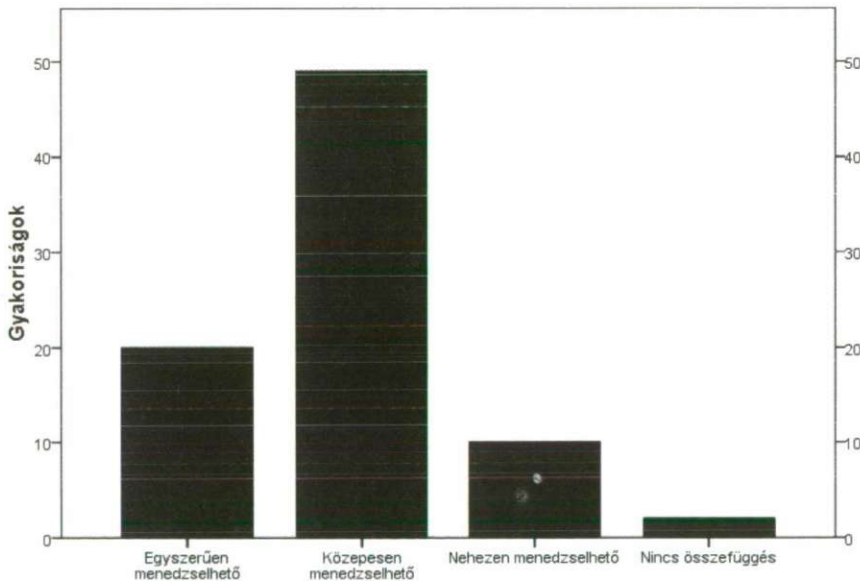
A civil szervezetek többsége viszonylag egyszerű szervezet. Ennek ellenére regisztrált szervezetként bizonyos, sokszor jelentős adminisztrációs kötelezettségeknek néznek elébe: éves bizonylatok könyvelése, bevallások, jelentések készítése rendszeresen és pályázatokhoz, programokhoz kapcsolódóan. A civil szervezetek életben maradásuk, és jövőjük attól függ, képesek-e a tagok, a stakeholderek (esetleg ügyfelek) által elvárt szolgáltatást magas színvonalon, kiváló minőségben teljesíteni (OLÁH 2008). Gyakorlati tapasztalatok igazolják, hogy a civil szerve-

zetek adminisztrációs terhei a szervezet aktivitásával függnek össze elsősorban. A felmérésünk alanyait épp ezért kérdeztük meg arról, hogyan látják a szervezetek menedzselését azok adminisztrációs kötelezettségeivel összefüggésben (3. ábra).

A válaszadók többségének megítélése szerint a civil szervezetek közepesen nehezen menedzselhetőek adminisztrációs szempontból (60%). Kétszer annyian állították azt, hogy könnyen adminisztrálható, mint amennyien azt, hogy annak adminisztrálása nehéz. Feltehetően a vezetőknek van összehasonlítási alapjuk a gazdasági szervezetek menedzselésével kapcsolatban, azok adminisztrációs határidői, jelentési-bevallás kötelezettségei ugyanis sokkal komolyabbak, így a gazdasági szervezetek vezetői idejük egy jelentős részét kénytelenek adminisztrációs, szervezési tevékenységekre fordítani, ahogy ezt BÁCASNÉ (2010) is megállapítja vezetői feladatok idővizsgálatainál. Továbbá összefüggésben van azzal a ténnyel, hogy kevés civil szervezetet adminisztrálnak vállalkozási alapon, a szervezetek többségének könyvvezetését sok esetben valamelyik tag, vagy önkéntes végzi, vagy segíti, illetve sok esetben a kisebb számlaaktivitással bíró szervezetek könyvelése kapcsolt vállalkozás mellett ingyenes, vagy méltányos összegű, így a vezetés számára könnyebben elfogadható.

### 3. ábra: A civil szervezetek és az adminisztrációs kötelezettségek összefüggése

Figure 3: The relationship between civic organizations and administrative requirements



Forrás: Saját vizsgálatok, 2009.

#### 4. Következtetések

Nem véletlenszerű minta szervezeti és interjúalany adatai és vizsgálatainak eredményei csupán jelzés értékűek. Ezek közül kiemelhető, hogy a szervezetek jelentős része állandó foglalkoztatott nélküli, ám az önkéntes alapon történő munkavégzés jelentős.

A vizsgált szervezetek alapítási indítatásai közül a közösségi célok kiemelkednek. A szervezeti forma és a teljesítmény között az összefüggés szoros. A szervezetek célok megvalósítására jönnek létre ebben a formában, azonban a cél és az annak elérése között az út egyre rögzösebbé válik. Bonyolultabbá válik a szabályzórendszer (pl. a bejegyzésénél), szorosabb az állami kontroll. A pályázatoknál egyre több az elvárás, igen sok szervezet nincs is rájuk kellőképp felkészülve, kevés más forrás nyílik meg, a mecenatúra pedig nem kiépült a szervezetek többségénél. A civil szervezeti forma tehát szolgálja a jobb teljesítményt, ahhoz azonban a felkészültség a legtöbb esetben nem elégséges. Nem véletlen tehát, hogy a siker és a szervezeti forma között szoros vagy közepes az összefüggés, de mindenképp van. A válaszadók többségének megítélése szerint a civil szervezetek közepesen vagy könnyebben menedzselhetőek adminisztrációs szempontból. Az a vita, hogy egyszerűsítsék a civilek adminisztrációját most fog igazán pezsgővé válni, amikor határidőre be nem nyújtott beszámolók, elfelejtett regisztrációk, a nem az új szabályozásnak megfelelő alapidokumentumok szankciók egész özönét zúdíthatja majd az adminisztrációs szempontból eddig sem épp felkészült civilekre. Az adminisztráció inkább a meglátásuk szerint közepes nehézségű csupán, valójában egyáltalán nem egyszerű. Úgy véljük, hogy az elkövetkező hónapok egy igen izgalmas időszakát jelenhetik a civilek életében, azonban legalább annyi munkát is, és egyúttal versenyt, ahol vagy fel kell zárkózni, vagy sokaknak be kell zárniuk. Ezt a tényt megerősítik egy jelenlegi, valószínűségi mintavételen alapuló felmérésünk első eredményei, ahol a szervezetek működési feltételei igen távoli képet adnak a nyilvántartott adatokhoz képest, és ez a differencia ez alatt a néhány hónap alatt fog a felszínre kerülni.



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II.(2-3(No.3-4)) 126-133.p.
- BARANYI É.- BARTAL A.M. – CSEGÉNY P. – CZIKE K. – LILING T. – PÉTERFI F. – TÖRÖK M. (2003): Mit érdemes tudni a non profit szervezeteknek a non profit kutatásokról? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 8 p.
- BARTAL A. E. – KÁKAI L. – SZABÓ I.: Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Századvég Civil Akadémia, Budapest, 2005.
- BERDE CS. – LÁCZAY M.(2005): Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza.
- KUCSERA T. G. (szerk.): Kézikönyv civileknek Műegyetemi Kiadó, Budapest, 2006. 15 p.
- KUTI É. – SEBESTYÉN I. (2004): Boom and consolodation: The non-profit sector in Hungary. In: Future of Civil Society, e-book, in cooperation of Westfalische Wilhelms-Universitat Münster and Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. 42 p.
- MÓRA V. (2005): Szervezetfejlesztés civileknek. ETP-Print, Budapest.
- MÓRÉ M. (2011): Validáció a Debreceni Egyetemen. In: Társadalomtudományi tanulmányok III. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen
- MURÁNYI I. – SZEREPI A. (2005): Civil esélyek Hajdú-Bihar megyében. Hajdúsági Hallgatói Önkormányzatok Kulturális Egyesülete, Debrecen. 54 p.
- Oláh J. (2008): A szociális gazdaság jellemzői Magyarországon. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben: 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban” c, nemzetközi konferencia. Szerk.: Dienesné Kovács E.- Pakurár M. Debreceni Egyetem, Debrecen, 2008. október 2-3. 450-456.p. ISBN: 978-963-9822-08-5.
- TÓTH É.(2001): Gyakorlati kézikönyv a non-profit szervezetekről. Debreceni Egyetem,- Kossuth Egyetemi Kiadó. 6 p.
- VÁNTUS A. – JUHÁSZ CS. (2008): A megelégedettség és a motiváció összefüggései a termék-előállításban. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27-28. II. kötet. 715-722. p. ISBN: 978 963 87831-2-7
- I1: A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2007-ben (Statisztikai tükör). <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit07.pdf> (2009.04.26)
- I2: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpk007a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpk007a.html)